

УДК 159.947.2 + 159.943 + 159.922.63:346.546

Ф. С. Исмагилова

## **СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СНИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛОВ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА**

В статье рассматривается проблема сохранения конкурентоспособности профессионалов старшего возраста (от 55 лет и выше) на российском рынке труда. Приведены результаты теоретического анализа проблемы и показано, что проблема эйджизма основана не столько на объективных психофизиологических предпосылках старения, сколько на социальных установках более молодых профессионалов. На основе предшествующего исследования взаимоотношения профессионалов разных поколений выработаны стратегии поведения для профессионалов старшего возраста. Разбираются три стратегии принятия решений: а) «Ревизия прошлого», б) «Оптимизация настоящего», в) «Проектирование будущего». В заключение предлагается авторская классификация факторов индивидуальной конкурентоспособности на рынке труда и обсуждается ряд спорных моментов, требующих внимания в будущих исследованиях проблемы эйджизма.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** индивидуальная конкурентоспособность, профессионалы старшего возраста (от 55 лет и старше), эйджизм, стратегии принятия решений и поведения.

Россия находится сейчас в такой демографической ситуации, что люди зрелого и предпенсионного возраста вполне могут оставаться востребованными в силу дефицита молодых рук и голов, с которым сталкиваются предприятия. Ситуация кажущейся достаточности рабочей силы на рынке труда разбивается о сложившееся и усиливающееся профессионально-квалификационное несоответствие спроса и предложения. Отсюда неизбежность обращения к так называемым «антиэйджинговым» программам, задача которых — обеспечить продуктивное долгожительство в профессии работникам старшего возраста. Еще одна сложность — отсутствие преемственности на предприятиях.

Цель данной статьи — опираясь на результаты исследования основных требований, которые предъявляют к профессионалам старшего возраста их более молодые руководители [2, 3, 8], предложить стратегические решения, направленные на повышение индивидуальной конкурентоспособности профессионалов на внешнем (регион) и внутреннем (организация) рынке труда.

Появилось много интересных работ о том, как чувствуют себя на работе люди в возрасте старше 50 лет. Были выявлены возрастные различия по показателям «индивидуализм — коллективизм» [13], «требования к работе — ресурсы работы» [15, 12], «результат работы — требование разнообразия навыков» [19], «мотивация к работе» [16], «психологический контракт» [18]. В исследовании [10] пожилые работники из сферы торговли показали себя более компетентными в выборе коупинговых стратегий в ситуации взаимодействия с клиентами и более успешными в преодолении эмоционального истощения и профессионального цинизма, нежели их более молодые коллеги.

Не было выявлено связи возраста с такими рабочими характеристиками, как автономия, вариативность навыков, значимость и идентичность задач, обратная связь и участие [17]. Зафиксировано преувеличенное внимание исследователей не столько к проблеме эйджизма, сколько к особенностям деятельности пожилых работников [14]. Предпочтения специалистами по рекрутингу нанимать работников того или иного возраста зависят больше от возраста рекрутеров и возможностей рынка, чем от их предубеждений к пожилым кандидатам [5]. Преодоление эйджизма на работе возможно при условии, что в организации с мультिवозрастным составом работников будут применяться одинаково справедливые для всех требования [9].

На основе анализа оценочных суждений выявлены расхождения между оценочными характеристиками профессионального опыта у профессионалов двух поколений. В исследовании участвовали две группы: а) группа в возрасте 30–35 лет, б) группа в возрасте 50–60 лет. Методом сбора информации служил письменный опрос. Полученные данные обрабатывались методом контент-анализа и статистического анализа. Были проанализированы 360 проблем, связанных с профессиональным опытом.

Выявлено, что взгляды профессионалов на профессиональный опыт совпадают по двум позициям:

- важность профессионального опыта в том, что он формирует у специалиста образное восприятие (целостный образ, образное видение) профессиональной деятельности;

- профессиональный опыт создает новые знания, например, индивидуальные критерии оценки деятельности.

Расхождения выявлены по трем позициям:

- 55-летние ценят в опыте свои усилия по его приобретению, а 35-летние — его ценность для организации;

- 55-летние ожидают вознаграждение за затраченные усилия и свой прошлый вклад в организацию, а 35-летние увязывают вознаграждение с полученным результатом;

- 55-летние неохотно делятся знаниями, опасаясь внутренней конкуренции, а 35-летние ожидают от 55-летних готовности передавать опыт (наставничество), а также перераспределять власть (делегирующие полномочий).

Мы предлагаем в качестве решения проблемы поддержания и усиления конкурентоспособности профессионалов старшего возраста профессиональное консультирование по разработке и реализации личного стратегического плана, идею которого развивает в своей работе Л. Р. Дуффус. Личный стратегический план — личностно ориентированная версия маркетингового плана, письменный документ, в котором указаны время и действия для достижения индивидуальных карьерных ожиданий [7].

В соответствии с нашим подходом план должен охватывать три стратегии:

- «Ревизия прошлого»,
- «Оптимизация настоящего»,
- «Проектирование будущего».

**Стратегия «Ревизия прошлого».** Оценка опыта, выявление его сильных и слабых сторон должны стать средством решения задачи — построение образа

субъективной карьеры. Субъективная карьера понимается как собственная интерпретация личностью своей карьерной ситуации в определенный промежуток времени. Успех такой карьеры — это позитивные психологические или профессиональные результаты или достижения, которые человек накапливает благодаря своему профессиональному опыту. Субъективное понимание успеха карьеры включает в себя как объективную успешность (зарплата и высокая должность), так и субъективную успешность (личностную оценку своей карьеры) [4]. Это тем более важно для профессионалов, определившихся со своими профессиональными предпочтениями и имеющих за плечами богатый профессиональный опыт.

Стратегия «Ревизия прошлого» должна опираться на оценку своей субъективной карьеры и готовность ответить на такие субъективные вызовы прошлого, на которые раньше не было возможности ответить, а сейчас это стало доступным.

**Стратегия «Оптимизация настоящего».** На рынке труда предложения от профессионалов старшего возраста преобладают над спросом на них. При таком соотношении спроса и предложения уже не работодатели конкурируют за работников, а, напротив, работники вступают в конкурентную борьбу друг с другом за выгодные, а иногда даже за имеющиеся вакансии. Тем не менее профессионалы, как правило, ищут работу «интересную, менее интенсивную и с максимально возможным вознаграждением». Работодатель же ориентирован на поиск работника, готового «делать то, что требуется, а не то, что нравится, при этом трудиться максимально интенсивно и при соответствующем (а не максимально возможном) вознаграждении». Проблемой в таких ситуациях становится не только согласование интересов и возможностей клиента с требованиями рынка труда, но и развитие конкурентоспособности клиента на рынке труда, поскольку клиент осуществляет свой профессиональный выбор в конкурентной среде. При высоком уровне предложений и низком уровне спроса на рабочую силу эта среда становится высококонкурентной. Только обладая рядом конкурентных преимуществ, клиент сможет получить искомую вакансию, если на нее претендуют, кроме него, другие кандидаты.

Все факторы, которые определяют стоимость профессионала на рынке труда, можно подразделить на три уровня:

- первый уровень — факторы профессиональной пригодности: дают право на занятие вакансии, являются обязательными для занятия вакансии и не дают оснований для торга с работодателем (например, образование, диплом);

- второй уровень — факторы конкурентоспособности: являются основанием для участия в конкурсном отборе на вакансию, торга с работодателем, планирования карьеры и служебного роста, пересмотра индивидуального трудового договора (например, опыт применения полученных знаний, авторские разработки, возраст);

- третий уровень — факторы — конкурентные преимущества: служат основанием для заключения особого психологического контракта с работодателем, позволяют быть успешным в консалтинговой и менторской сфере, расширяют источники дохода за счет высокого спроса на рынке труда (например, успешный опыт применения редких знаний, высокие профессиональные результаты, репутация).

Решение лежит в поиске баланса между профессиональным опытом как результатом профессионального прошлого и профессиональным опытом как

условием успешности профессионального настоящего и будущего субъекта. Суть проблемы в том, что в опыте постепенно накапливаются устаревающие характеристики деятельности, поэтому условием конкурентоспособности профессионала становится его умение интегрировать свой опыт в актуальную профессиональную деятельность [1].

**Стратегия «Проектирование настоящего»** должна быть направлена на ревизию всех трех вышеперечисленных групп факторов с тем, чтобы ответить на три следующих вопроса:

- 1) В чем сегодня мои конкурентные преимущества на внешнем рынке труда и в организации?
- 2) Какими конкурентными преимуществами обладают кандидаты на такие же вакансии, что и я, в сравнении со мной?
- 3) Как я могу усилить свою конкурентоспособность?

**Стратегия «Проектирование будущего».** На основе теоретического анализа данных современных психологических исследований Р. Кантер, М. Бейер и П. Акерман разработали интегративную модель возрастных целей, касающуюся работы и мотивации к работе или ухода на пенсию для групп работников в возрасте от 50 до 70 лет [11]. Стратегия «Проектирование будущего» должна быть выстроена после того, как консультант вместе с клиентом создадут «Дерево целей», куда войдут три группы целей, перечисленных авторами модели. Такое многообразие целей уже само по себе создает обширное поле возможностей и обеспечивает достижение «многовершинности» в профессионализме.

Это поможет профессионалам старшего возраста пересмотреть такой конструкт, как видение перспективы будущего, и увидеть для себя новые возможности психологического контракта с работодателем. Как показало исследование, с возрастом перспектива видения будущего сокращается [6].

Безусловно, все перечисленные стратегии требуют экспериментальной проверки. Это модели, которые разработаны по результатам эмпирического исследования, проведенного на относительно небольшой однородной выборке. Большая теоретическая обоснованность за счет анализа российских исследований по этому направлению также существенно усилила бы позиции автора.

Вопросы, которые могли бы лечь в основу дальнейших исследований в заданном направлении, можно объединить в три группы:

- 1) Чего хотят от работы пожилые работники, например, каковы их ожидания в терминах «требования к работе — ресурсы» или баланса «работа — личная жизнь»?
- 2) Каким следовало бы быть дизайну работы, чтобы максимально соответствовать требованиям старшего возраста? Какие угрозы переживают работники старших возрастов (стрессы, вызовы времени) и как можно снизить уровень эйджизма и межвозрастных конфликтов?
- 3) Каковы стереотипы пожилых работников и как можно эти стереотипы преодолеть?

1. *Исмагилова Ф. С.* Профессиональное консультирование: проблемы и подходы, Germany, Palmarium Academic Publishing, 2013.
2. *Исмагилова Ф. С., Мугатабаров Э. К.* Психологическое исследование взаимоотношений поколений профессионалов в изменяющейся организационной среде // Изв. Урал. федер. ун-та. Сер. 1 : Проблемы образования, науки и культуры. 2013. № 1 (110). С. 153–161.
3. *Исмагилова Ф. С., Мирлюбова Г. С.* Теоретическое исследование проблемы взаимоотношений профессионалов разных поколений: классификация факторов влияния // Там же. № 2 (113). С. 203–216.
4. *Abele A. E., Spurk D.* How do objective and subjective career success interrelate over time? // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2009. 82. P. 803–824.
5. *Avery D. R., McKay P. F.* Target practice: an organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants // Personnel Psychology. 2006. March. Vol. 59, Iss. 1. P. 157–187.
6. *Bal P. M., de Lange A. H., Zacher H., Van der Heijden B.* A lifespan perspectives on psychological contracts and their relations with organizational commitment // European Journal of work and organizational psychology: Special iss.: age in the workplace: challenges and opportunities. 2013. June. Vol. 22, № 3. P. 279–292.
7. *Duffus L. R.* The Personal Strategic Plan: A Tool for Career Planning and Advancement // International Journal of Management. 2004. June. Vol. 21, № 2. P. 144–149.
8. *Ismagilova F., Miroliubova G.* Subjective system of criteria for controlling by managers effectiveness of their activity as an obstacle for meeting new labor requirements // Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Münster. P. 605–606.
9. *Iweins C., Desmette D., Yzerbyt V., Stinglhamber F.* Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective // European Journal of work and organizational psychology. Special issue: age in the workplace: challenges and opportunities. 2013. June. Vol. 22, № 3. P. 331–346.
10. *Johnson S. J., Holdsworth L., Hoel H., Zapf D.,* Customer stressors in service organizations; The impact of age on stress management and burnout // Ibid. P. 318–330.
11. *Kanter R., Beier M., Ackerman P. L.* Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework // Ibid. P. 253–265.
12. *Lieberman S. C., Wegge J., Muller A.* Drivers to the expectations of remaining in the same job until retirement age: A working life span demands-resources model // Ibid. P. 347–361.
13. *Marcus J., Gellert F. J.* Age, relational climate and work outcomes: The moderated meditational role of Institutional I-S Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Münster. P. 540–541.
14. *Rosing K., Zacher H.* Traditional and modern ageism as predictors of workplace discrimination Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Münster. P. 539–540.
15. *Schulz H., Pfaff H.* Aging, work characteristics and job performance: investigation of mediators, moderators, and different objective workplace outcomes Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Münster. P. 542.
16. *Truxillo D., Fraccarollo F.* Research themes on age and work: Introduction to the special issue // European Journal of work and organizational psychology. Special issue: age in the workplace: challenges and opportunities. 2013. June. Vol. 22, № 3. P. 249–252.
17. *Tschopp C., Grote G.* Age effects in the relationship between motivational job design characteristics and job satisfaction. Imagine the future world: How do we want to work tomorrow? Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013. EAWOP Congress 2013, Münster. P. 542–543.
18. *Vantilborgh T., Bidee J., Pepermans R. et al.* From “getting” to “giving”: Exploring age-related differences in preceptions of and reactions to psychological contract balance // European Journal

of work and organizational psychology. Special issue: age in the workplace: challenges and opportunities. 2013. June. Vol. 22, № 3. P. 293–305.

19. Zaniboni S., Truxillo D., Fraccarollo F. Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers // Ibid. P. 306–317.

*Рукопись поступила в редакцию 3 июня 2016 г.*

УДК 159.923 + 159.942.22 + 159.944.4 + 369.221.3 + 17.021.1

E. Boštjančič

### **BUILDING RESILIENCE AFTER SUFFERING FROM BURNOUT SYNDROME: PERCEIVED CHANGES IN PERSONALITY, VIEWS, VALUES AND BEHAVIOURS CONNECTED WITH WORK**

Burnout is recognized as a syndrome that has a long-term impact on the employee, on his/her peers at work, and also on the productivity and efficiency. Returning to work after suffering from burnout syndrome is a big challenge for the employee, and for the employer also. The person who recovered usually has changed personality, views, values, and behaviours connected with work. She or he has to receive the necessary support from co-workers and leaders, especially in terms of understanding him/her and partially adapting his/her responsibilities at work when they return. A part of building resilience consists of an inner strength, which is the sum of the personality traits that supports the employee to deal successfully with stressful situations once back to work. In Slovenia the study focused on building resilience after suffering from burnout syndrome was conducted. Its results indicated a need for implementing organized and systematic forms of assistance spread between leaders, peers, friends, family, and the system as a whole.

**Key words:** resilience, burnout recovery, work, employee, personality, values.

**Factors influencing the occurrence of burnout syndrome.** Workplace well-being is the key to suitable productivity. Numerous factors influence whether an individual experiences workplace well-being or suffers burnout. Studies to date have shown that burnout is most highly correlated with situational factors in the workplace – the characteristics of the job, the profession and the organisation. Burnout is caused by the following factors: overwork, lack of supervision, insufficient rewards, breakdown of community, unfairness/inequity, conflicting values, role conflict and lack of social support, social comparison and the “contagiousness” of burnout within a team.

The professions most at risk, which are also among those most studied, are doctors, psychiatrists, teachers [2] and social care workers [11]. The results of studies conducted on small samples indicate that risks are greater among older employees [2], managers, the self-employed and the more highly qualified [5]. Women tend to be more emotionally exhausted and experience a higher degree of depersonalisation, which can also be attributed to differences in traditional patterns of gender roles [15].

**Consequences of burnout.** The consequences of burnout appear in various forms and are reflected both in the individual and in his or her performance (performance at